دبلوم
التخطيط الاستراتيجي القومي
رحلة قصيرة .. إلى عالم كبير
www.emnsp.org

# 1| المفهوم العام

أ. د. محمد حسين أبوصالح

البروفيسور محمد حسين أبوصالح ، الخبير الاستراتيجي والمستشار بمجلس الوزراء السوداني ، والأستاذ بالجامعات والمعاهد العليا .

يعمل البروفيسور محمد أبوصالح خبيراً متخصصا في إعداد وتأهيل القيادات الاستراتيجية ، عمل على التدريب المتقدم لما يزيد عن خمسة آلاف من القياديين والشباب خلال السنوات الماضية، واستفاد من الدراسة على يديه المئات من الوزراء والمسؤولين وصناع القرار وطلاب الدراسات العليا في الوطن العربي وباكستان وماليزيا ..

ولد البروفيسور محمد أبوصالح بمدينة أم درمان على ضفاف نهر النيل في السودان ، في العام 1960 م ؛ متزوج وأب ، أكمل دراساته العليا في حقل التخطيط الاستراتيجي ؛ وتقلد مرتبة الأستاذية مرجعاً في الدراسات الاستراتيجية، ومن خلال نشاطه الأكاديمي يشرف على عدد من البرامج الدراسية العليا المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي القومي بمستوى الماجستير والدكتوراه.

أصدر البروفيسور محمد أبوصالح في العام 2004 م مرجعاً علمياً متخصصا في الإدارة الاستراتيجية القومية باسم (التخطيط الاستراتيجي القومي) ، يعتبر هذا الاصدار مرجعاً متكاملاً في حقل التخطيط الاستراتيجي القومي في وقت تكاد تخلو فيه المكتبات العربية من مراجع متخصصة في هذا الباب .

بسم الله الرحمن الرحيم

# التخطيط الاستراتيجي القومي

# أهمية التخطيط الاستراتيجي القومي

# الفكرة الوطنية

emnsp.org

# أهمية التخطيط الاستراتيجي القومي

أنــه يضــع الدولــة فــي موضــع المبــادرة بــدلاً عــن مــوطن الاستجابة عند التخطيط لتشكيل المستقبل فهو بذلك يمكن من التأثير بفاعلية اكثر نتيجة لعنصر المبادرة ،

عكس أسلوب ردود الأفعال الذي يتميز بمحدودية الأثر والاستجابة من البيئة.

# أهمية التخطيط الاستراتيجي القومي

الاستراتيجية وسيلة أساسية لتحقيق السيطرة سواء على مصالح الدولة في البيئة أو على مصيرها .

الاستراتيجية تتيح فرصة اكبر للقيادة لفهم نشاط الدولة .

# أهمية التخطيط الاستراتيجي القومي

أنه يعلي ويرقي مستوى الهم الوطني ويجعل كل نشاطات الدولة واهتماماتها تتجه نحو أمور محددة تتعلق بالمصالح الاستراتيجية للدولة وما يرتبط بها من قضايا وتحديات .

# أهمية التخطيط الاستراتيجي القومي

# عناصر القوة الاستراتيجية الشاملة

E-mail : abusalih@consultant.com

# أهمية التخطيط الاستراتيجي القومي

- أنه يشكل الوسيلة الاساسية لتحقيق المصالح الاستراتيجية الوطنية وإدارة صراع المصالح الدولية .

# أهمية التخطيط الاستراتيجي القومي

- أصبح المدخل الاساس لبناء القدرات التنافسية العالمية .

# أهمية التخطيط الاستراتيجي القومي

- أن وجود الاستراتيجية يمنع ممارسة أي أنشطة مضادة أو متناقضة.

# أهمية التخطيط الاستراتيجي القومي

عدم وجود رؤية استراتيجية يعني تشتت الجهود والأموال والزمن دون تحقيق إنجاز استراتيجي

متاهة الأزمات .. الحلول القصيرة ..

الإنفاق المالي في حال وجود رؤية استراتيجية

تجربة إفريقيا

# والرؤية المستقبلية

ما بين السقوط

**في فخ الأزمات المتلاحقة**

# أهمية التخطيط الاستراتيجي القومي

تحقيق النهضة الشاملة الطموحة وإحداث التغييرات الأساسية وتحقيق الأهداف الكبرى لا يتأتى إلا عبر التخطيط الاستراتيجي الذي يوفر الإطار الفلسفي الذي يتم من خلاله إحداث التكامل والتناسق والترابط بين الخطط المرحلية والسنوية وما تشمله من برامج ومشروعات ، بما يضمن ان كافة الجهود المتناثرة هنا وهناك تصب في اتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية .

# تعريف الاستراتيجية

أصل كلمة استراتيجية :

يُرجِع الكُتّاب اصل كلمة استراتيجية Strategy

إلى الكلمة اليونانية استراتيقوس Strategos

وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك .

يعـــرف قـــاموس المـــورد Almawrid الاستراتيجية على أنها تعني علـم أو فـن الحـرب وإدارة العمليات العسكرية .

يشير قاموس اوكسفورد The Concise Oxford Dictionary إلى أن الاستراتيجية تعني الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة.

من خلال التعريفات أعلاه يتضح أن الاستراتيجية ارتبطت في بداية ظهورها بالعلوم العسكرية وفنون إدارة الصراع العسكري .

اصبحت الاستراتيجية تهتم بإدارة الصراع الاستراتيجي الشامل وليس العسكري فقط.

المتـدبر في المفـاهيم و التعريفـات التي أوردتهـا معظـم كتـب الإدارة الاسـتراتيجية يمكنـه ملاحظة أن معظم تلك المفـاهيم والتعريفـات تمت صياغتها لتناسب منظمات الأعمال ، إلا أن معظمها لم يلتفت إلى الاستراتيجية في حالة التخطيط الاستراتيجي للدول .

المستوى الاستراتيجي

المستوى المرحلي

المستوى التكتيكي الفني التشغيلي

# المفهوم العام للاستراتيجية

كل الاطروحات والوسائل والأفكار المتناسقة والمتكاملة التي من شأنها تحديد وتحقيق المصالح الوطنية وتحقيق ميزات وقدرات تنافسية من منظور عالمي للدولة ومؤسساتها ، تمكنها من تحقيق غاياتها عبر احسن استغلال للفرص والموارد ، وتستجيب عبرها للمخاطر والتهديدات ونقاط الضعف في البيئة المحلية والدولية، ويتم عبرها تحديد الرؤيا والرسالة والغايات والأهداف الاستراتيجية للدولة .

# المفهوم العام للاستراتيجية

**وهذا بالضرورة يتضمن بلورة**
**المسار الاستراتيجي للدولة**
**الذي يجعلها تسير بانتظام طوال فترة الاستراتيجية تجاه تلك المصالح .**

# تعريف الاستراتيجية

قدرة الدولة على حشد وامتلاك القوة الاستراتيجية الشاملة وتهيئة الاوضاع المطلوبة لتحقيق المصالح الاستراتيجية الوطنية.

# تعريف الاستراتيجية

هندسة المستقبل وفق الإرادة الوطنية

فن وعلم تشكيل المستقبل وفق الإرادة الوطنية

# تعريف الاستراتيجية

امتلاك الدولة للقوة الاستراتيجية الشاملة التي تتيح لها تشكيل المستقبل وفق الإرادة الوطنية وتهيئة الاوضاع المطلوبة لتحقيق المصالح الاستراتيجية الوطنية.

# التخطيط الاستراتيجي وثقافة التخطيط قصير الاجل

- النظـــر إلـــى الأهـــداف الاســـتراتيجية الطموحـــة الجريئـــة باســـتخفاف ووصفها بالأحلام في عدد من الدول .
- يعود ذلك إلى أن النظر إلى تلك الأهداف الاستراتيجية .
- يتم من خلال قدرات وإمكانات التخطيط القصير.
- إمكانات غالباً ما تكون محدودة

# التخطيط الإستراتيجي القومي

التخطيط الاستراتيجي يُعني بالاستفادة المثالية من الموارد الأساسية الأربعة للدولة :

1. الموارد البشرية .
2. الموارد المعرفية
3. الموارد الطبيعية .
4. المورد الزمني .

# التخطيط الإستراتيجي القومي

# التخطيط الإستراتيجي القومي

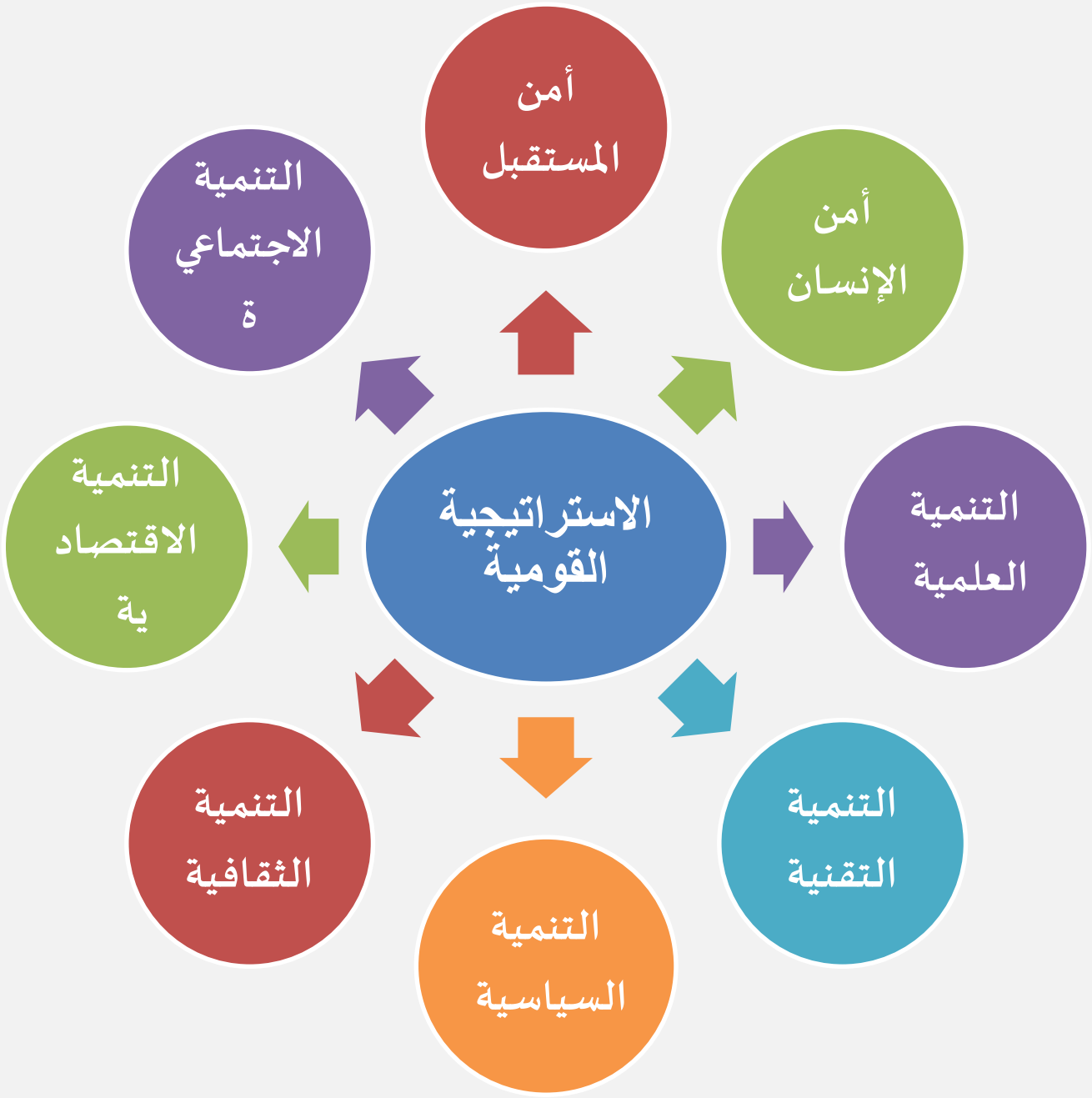
هو العملية التي يتم من خلالها وضع الاستراتيجية القومية ويتضمن التحليل الاستراتيجي واختيار التوجه الاستراتيجي للدولة والغايات الوطنية وتحديد البدائل ، كما يتضمن تحقيق التكامل والتناسق للنشاط الوطني (السياسي ، العلاقات الدولية ، الاقتصادي ، الاجتماعي الثقافي ، العلمي ، التقني ، العسكري الأمني ، الإعلامي والمعلوماتي.

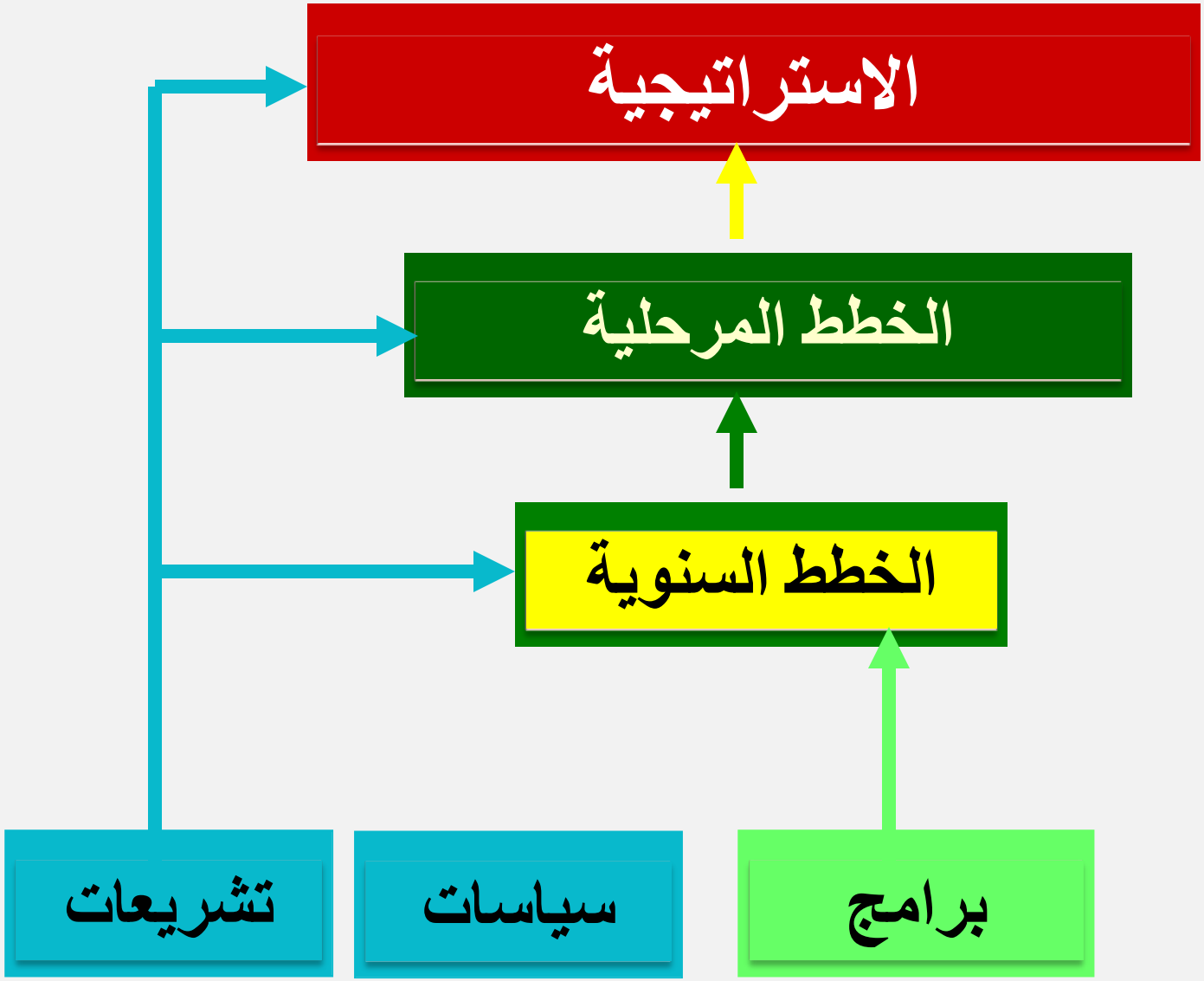
# التخطيط الإستراتيجي القومي

ويُعنى بإيجاد الترابط والتناسق بين الأهداف الاستراتيجية والمرحلية والأهداف قصيرة الأجل، وكذا الترابط والتناسق بين الأهداف والتشريعات والسياسات الاستراتيجية، وتحقيق التكامل بين كل منها بما يضمن أن كافة الجهود المتناثرة تصب تجاه تحقيق الغايات الوطنية المحددة بأفضل السبل والتكاليف وذلك في ظل الظروف والأوضاع محلياً وإقليمياً ودولياً.

# التخطيط الإستراتيجي القومي

بما يؤدي لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية العادلة والتنمية العلمية والتقنية وأمن الإنسان وأمن المستقبل وما يشمله ذلك من ضمان حقوق الاجيال القادمة والاستغلال الأمثل للموارد وتنميتها وتطويرها والمحافظة على البيئة ، ويشمل عمليات تهيئة الأوضاع المطلوبة لتحقيق ذلك.


الاستراتيجية القومية
أمن المستقبل
أمن الإنسان
التنمية العلمية
التنمية التقنية
التنمية السياسية
التنمية الثقافية
التنمية الاقتصادية
التنمية الاجتماعية


الاستراتيجية
الخطط المرحلية
الخطط السنوية
تشريعات
سياسات
برامج

الرؤيا

الغاية

الأهداف الاستراتيجية

الأهداف المرحلية

الأهداف السنوية

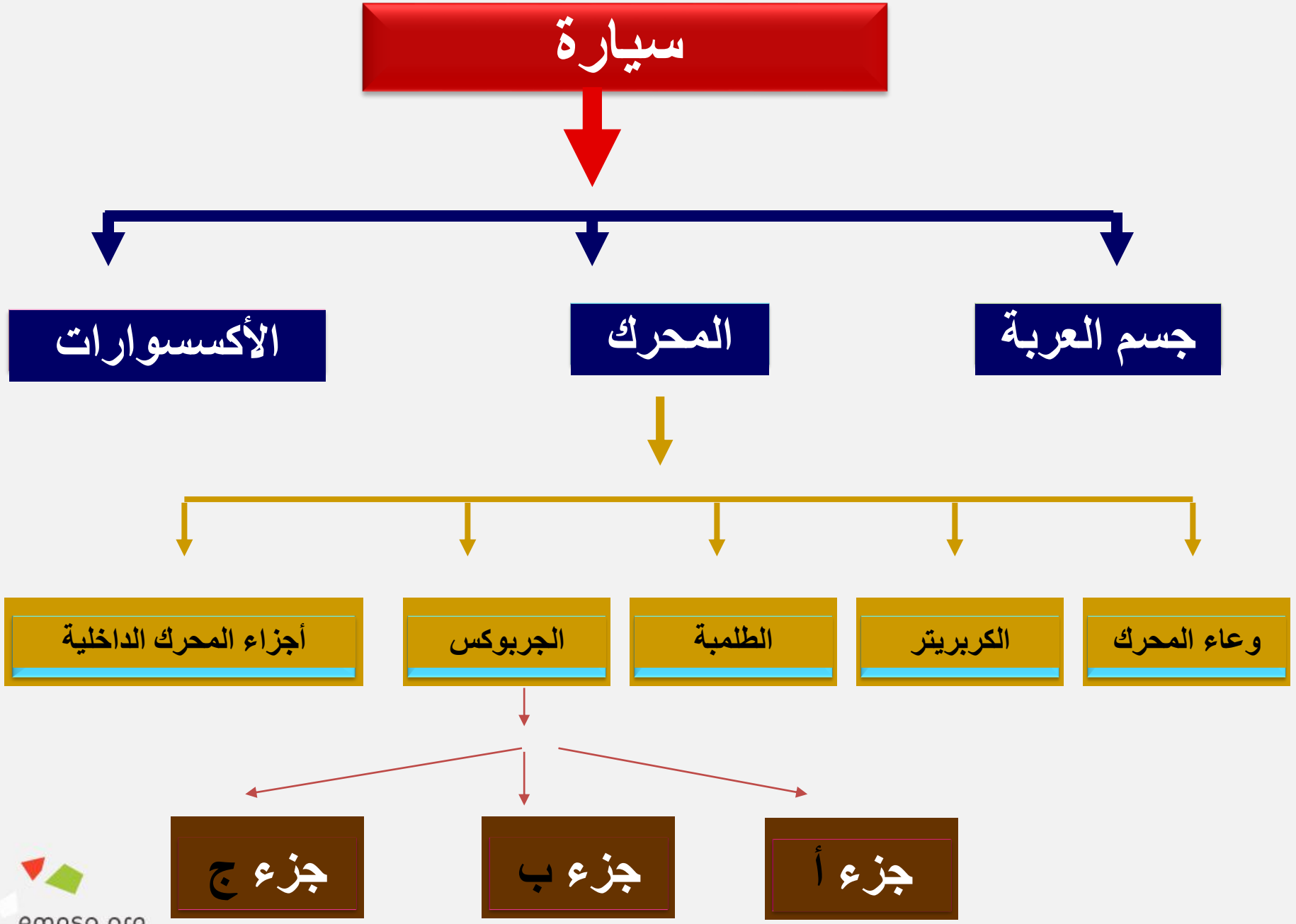
أهداف البرامج

أهداف النشاط

المهمة

الوسيلة

emnsp.org


سيارة
جسم العربة
المحرك
الأكسسوارات
وعاء المحرك
الكربريتر
الطلمبة
الجربوكس
أجزاء المحرك الداخلية
جزء أ
جزء ب
جزء ج

emnsp.org

# التفكير الاستراتيجي

# التفكير الاستراتيجي

هو إعمال الفكر بما يمكن من التعرف على البيئة المحلية والخارجية ، بتعقيداتها ومزاياها بشكل أكثر عمقاً بما يمكن من تشكيل رؤية عميقة غير تقليدية تقود لتحديد وتحقيق المصالح وعلاج العقبات التي تواجه تنفيذ المصالح الاستراتيجية دون الإضرار بمصالح الأجيال القادمة .

# التفكير الاستراتيجي عملية مستمرة

# التفكير الاستراتيجي عملية مستمرة

يمتد ليشمل عملية اختيار التوجه الاستراتيجي
وتحديد المصالح الاستراتيجية ، حيث يساعد في
تبني خيارات ذات بُعد وعمق كما يساعد في بلورة
وابتكار فرص جديدة، وابتكار طرق غير تقليدية
لاستغلال الموارد والإمكانات.

# التفكير الاستراتيجي عملية مستمرة

في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية يساعد التفكير
الاستراتيجي في تنفيذ أفضل للاستراتيجية
وابتكار حلول غير تقليدية للعقبات وفي تحديد
الأولويات.

# التفكير الاستراتيجي عملية مستمرة

في مرحلة تقييم الاستراتيجية فان التفكير
الاستراتيجي يساعد في التقييم على أسس استراتيجية
، فالعقلية التقليدية محدودة التفكير قد ترى في بعض
الانجازات نجاحاً والعكس صحيح.

# تحرير العقل

# التخطيط الاستراتيجي نشاط سيادي

# المصالح الاستراتيجية للدولة

هي الحاجات والأوضاع والطموحات **المتوافق عليها وطنياً** التي ترغب **الدولة** في تحقيقها والمحافظة عليها ، وتتضمن الجوانب الحيوية المعنوية والمادية ، كالمحافظة على العقيدة والثقافة القومية وهيبة الدولة وبقاءها وسيادتها وأمنها ، والمحافظة على أمن المواطن والمجتمع وتحقيق الرفاه والنماء السياسي والاقتصادي والاجتماعي وتتضمن المبادئ والقيم الدينية والمرتكزات الاستراتيجية . كما تشمل الأوضاع والظروف والقدرات الداخلية والخارجية المواتية أو المطلوبة لتحقيق وإدراك هذه المصالح . وتمثل التوجه الرئيسي للدولة والعامل الأكثر أهمية في توجيه السياسة والاستراتيجيات وتحديد السبل والوسائل على المستوى الداخلي والخارجي .

emnsp.org

# اهم خصائص الاستراتيجية

- تشكيل المستقبل وفق الارادة الوطنية
- الطموح
- تتجه نحو تحقيق امور اساسية
- يتطلب تحقيقها زمناً طويلاً

# سمات التخطيط الاستراتيجي

المبادرة

التخطيط من منظور عالمي

عمق التخطيط

تأسيس دولة بمنطقة فلسطين .

# سمات التخطيط الاستراتيجي

السعي لتحقيق أهداف كبرى تتسم بالجرأة والتحدي

# سمات التخطيط الاستراتيجي

الارتباط بالأثر العظيم.

# محاور الاستراتيجية

**المحور الأول** : التعرف على موارد الدولة ومزاياها المادية والمعنوية .

**المحور الثاني** : كيفية استغلال موارد الدولة بشكل أمثل وتنميتها.

**المحور الثالث** : يتعلق بكيفية التعرف على الفرص وابتكارها واستغلالها.

**المحور الرابع** : كيفية علاج نقاط ضعف الدولة.

**المحور الخامس :** يتعلق بالتعامل مع التهديدات معها.

**المحور السادس :** إجراء التغيير الاستراتيجي المطلوب لتحقيق الغايات.

**المحور السابع :** تحقيق القدرات التنافسية للدولة.

**المحور الثامن :** تأسيس التناسق للنشاط الوطني .

**المحور التاسع :** الترابط الإيجابي بين الدولة وبيئتها.

# مرتكزات التخطيط الاستراتيجي

أن التخطيط بمفهومه العادي يعمل على التنبوء بالمستقبل ، وهي مهمة دائماً ما تعتمد على دراسة وتحليل بيانات ومعلومات الماضي والحاضر.

أما التخطيط الاستراتيجي فهو لا يسعى للتنبؤ بالمستقبل وإنما يسعى إلى تشكيل المستقبل من خلال بلورة وتحقيق أهداف كبرى غالباً ما تتصف بالجراءة والمبادرة قد يسبق تحقيقها إجراء تغييرات أساسية وجوهرية في البيئة .

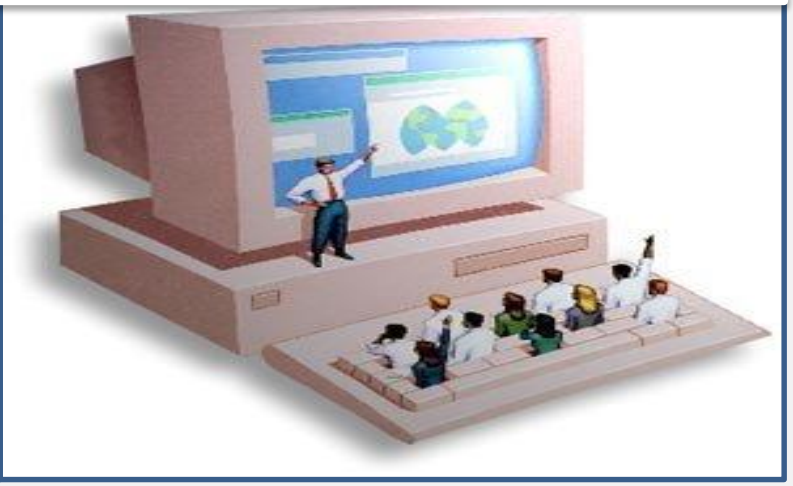
| السنوات | البيان | معدل الاستهلاك |
|---|---|---|
| 1950 | بيانات الماضي | % 100 |
| 1960 | بيانات الماضي | % 85 |
| 1970 | بيانات الماضي | % 70 |
| 1980 | بيانات الماضي | % 55 |
| 1990 | بيانات الماضي | % 40 |
| 2000 | بيانات الماضي | % 25 |
| 2010 | بيانات الماضي | % 10 |
| 2014 | بيانات الحاضر | % 4 |
| 2017 | بيانات المستقبل | صفر |

# مرتكزات التخطيط الاستراتيجي

هذا المثل يعبر عن مجاراة الواقع .

emrsp.org

# مرتكزات التخطيط الاستراتيجي



التخطيط الاستراتيجي يسعى الى تهيئة الواقع بما يتناسب والمصالح المطلوب تحقيقها . وهذا ما يدعو إلى تميز التخطيط الاستراتيجي بعنصر المبادرة .

مثال عملي على ذلك الهدف الاستراتيجي الأمريكي في فترة الخمسينات .

# مرتكزات التخطيط الاستراتيجي

مراعاة أمن الإنسان ،

# مرتكزات التخطيط الاستراتيجي

مراعاة حقوق الأجيال القادمة ،

البيئة ،

تنمية وتطوير وحسن استغلال الموارد .

# مرتكزات التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي يسعى إلى تحقيق أهداف كبرى طموحة لا يمكن تحقيقها في فترة زمنية قصيرة .

# مرتكزات التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي يشمل البيئة المحلية ويمتد ليشمل البيئة الدولية .

# مرتكزات التخطيط الاستراتيجي

- السعى لتحقيق اهداف كبرى .
- السعى لتحقيق اهداف تتسم بالطموح
- الارتباط اكثر بالبيئة الدولية
- السعى لتهيئة الظروف والاوضاع المناسبة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية
- مبادر ، عميق ، جرئ .

emnsp.org

# وضوح الرؤية

ان اتباع أساليب التخطيط الاستراتيجي تجعل الدول المتقدمة تضع أهدافاً طموحة ، جريئة، كبيرة لا يمكن تحقيقها في سنوات قليلة ، إلا أن وضوح تلك الأهداف يجعلهم يسيرون تجاهها ، هذا الوضع يطلق عليه تحديد المسار الاستراتيجي الذي يتم من خلاله ضمان أن الأنشطة والأهداف والسياسات والتشريعات .. الخ كلها تتم في تناسق وترابط وتكامل عبر السنوات الطويلة تجاه الهدف الاستراتيجي المحدد.

# الإطار الزمني للاستراتيجية

طبيعة التحدي والطموح المطلوب إنجازه

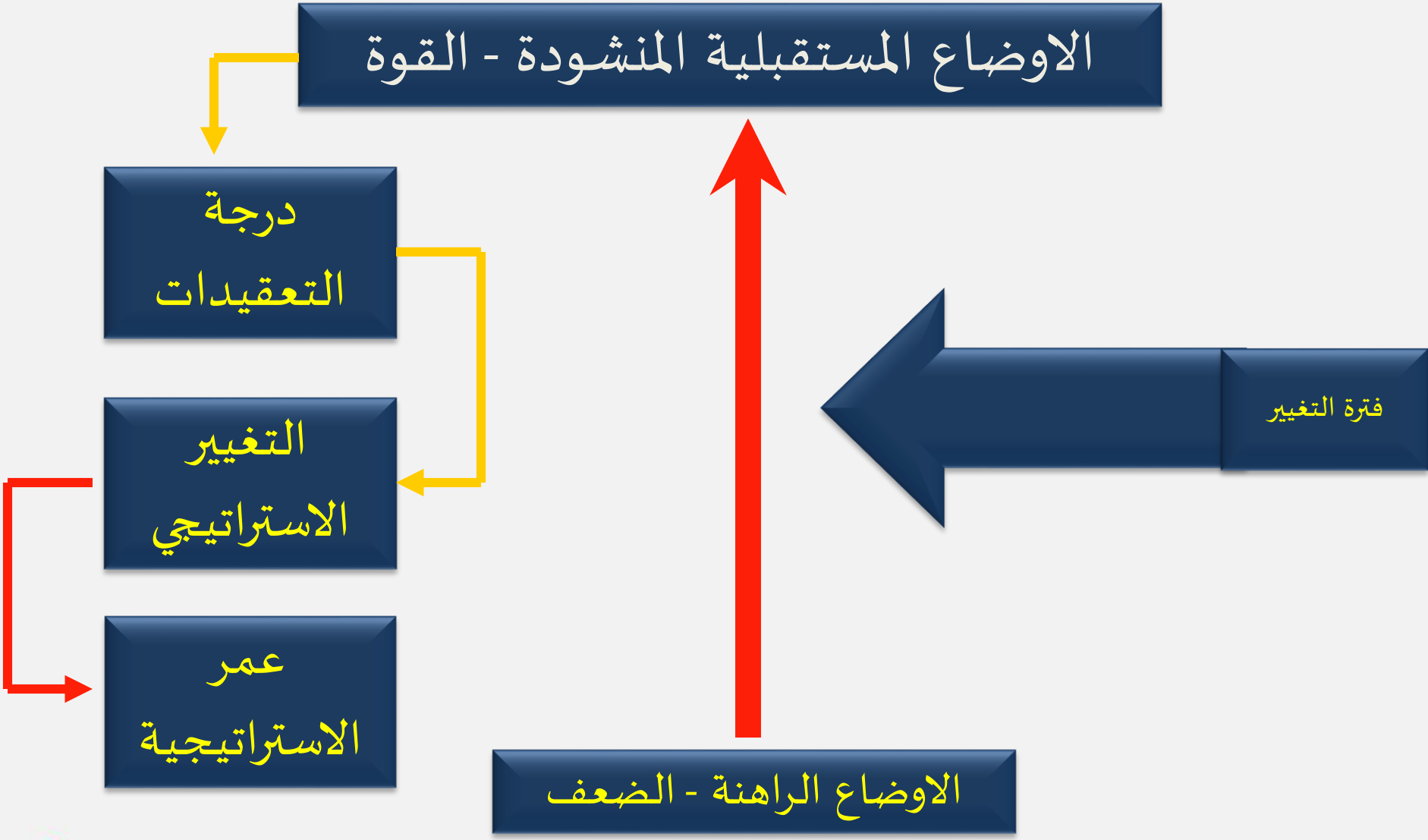
يعني

مواجهة تعقيدات البيئة

وبالتالي

الحاجة لإجراء تغييرات استراتيجية لتهيئة الظروف والاوضاع المطلوبة لتحقيق الغايات المنشودة

وهذا يتطلب فترة زمنية طويلة


الاوضاع المستقبلية المنشودة - القوة
درجة التعقيدات
التغيير الاستراتيجي
عمر الاستراتيجية
فترة التغيير
الاوضاع الراهنة - الضعف

# مستويات الاستراتيجية

emnsp.org

# مستويات الاستراتيجية في الدولة

- الاستراتيجية القومية أو العامة أو العليا .
- استراتيجيات القطاعات ، السياسي ، الاقتصادي ، الاجتماعي ، العسكري الامني العلمي ، التقني ، الإعلامي ،.
- الاستراتيجيات الفرعية مثل استراتيجية الزراعة ، التعدين .
- ثم مستوى الإدارات والمؤسسات التابعة للوزارة .
- استراتيجيات الشركات والمنظمات .

emnsp.org

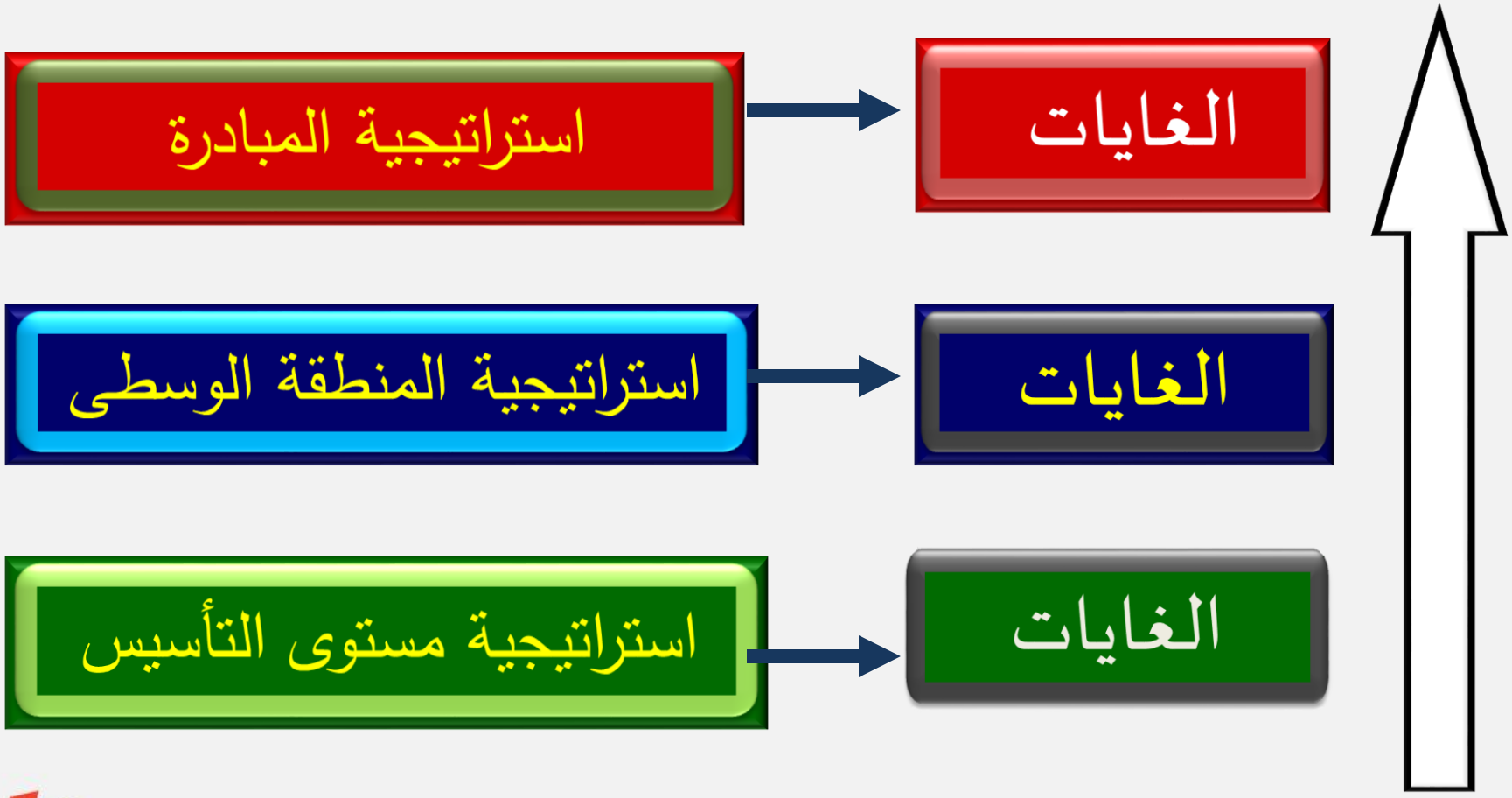
# أهم انواع الاستراتيجيات

- استراتيجيات الدفاع ، التأسيس .

- استراتيجية المنطقة الوسطى والتي تبلغ فيها الدولة مستوى القوة الكافية للدفاع عن مصالحها الاستراتيجية ، إلا انها لا تضعها في موطن المبادرة على الصعيد العالمي او الهجوم على الآخرين.

- استراتيجية المبادرة ، وهي تعمل على تحقيق أهداف استراتيجية قد تقود إلى مواجهة صراع مع آخرين ، وهي تأتي عقب إكمال النوع الأول من الاستراتيجيات.

# السير نحو القوة الاستراتيجية الشاملة



# أهم انواع الاستراتيجيات

## استراتيجية القوة العظمي

# التغيير الاستراتيجي

القيام بترتيبات أساسية من شأنها توفير الأوضاع والظروف المطلوبة لتحقيق الغايات والأهداف الإستراتيجية والسعي لإحداث نقلة أساسية في القدرات التنافسية للدولة أو المنظمة أو تعزيز قدراتها تجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي يتم وضعها .

emnsp.org

# التغيير الاستراتيجي

- العمق .
- الحاجة لسنوات طويلة .

# أهم انواع التغيير الاستراتيجي

- التغيير الثقافي
- التغيير السلوكي
- التغيير الاداري
- التغيير في نطاق العمل
- التغيير السياسي
- التجديد والتميز
- التغيير الهندسي أو الفني
- التغيير المؤسسي

# اهم انواع التغيير الاستراتيجي

التغيير الثقافي

التغيير السلوكي

emnsp.org

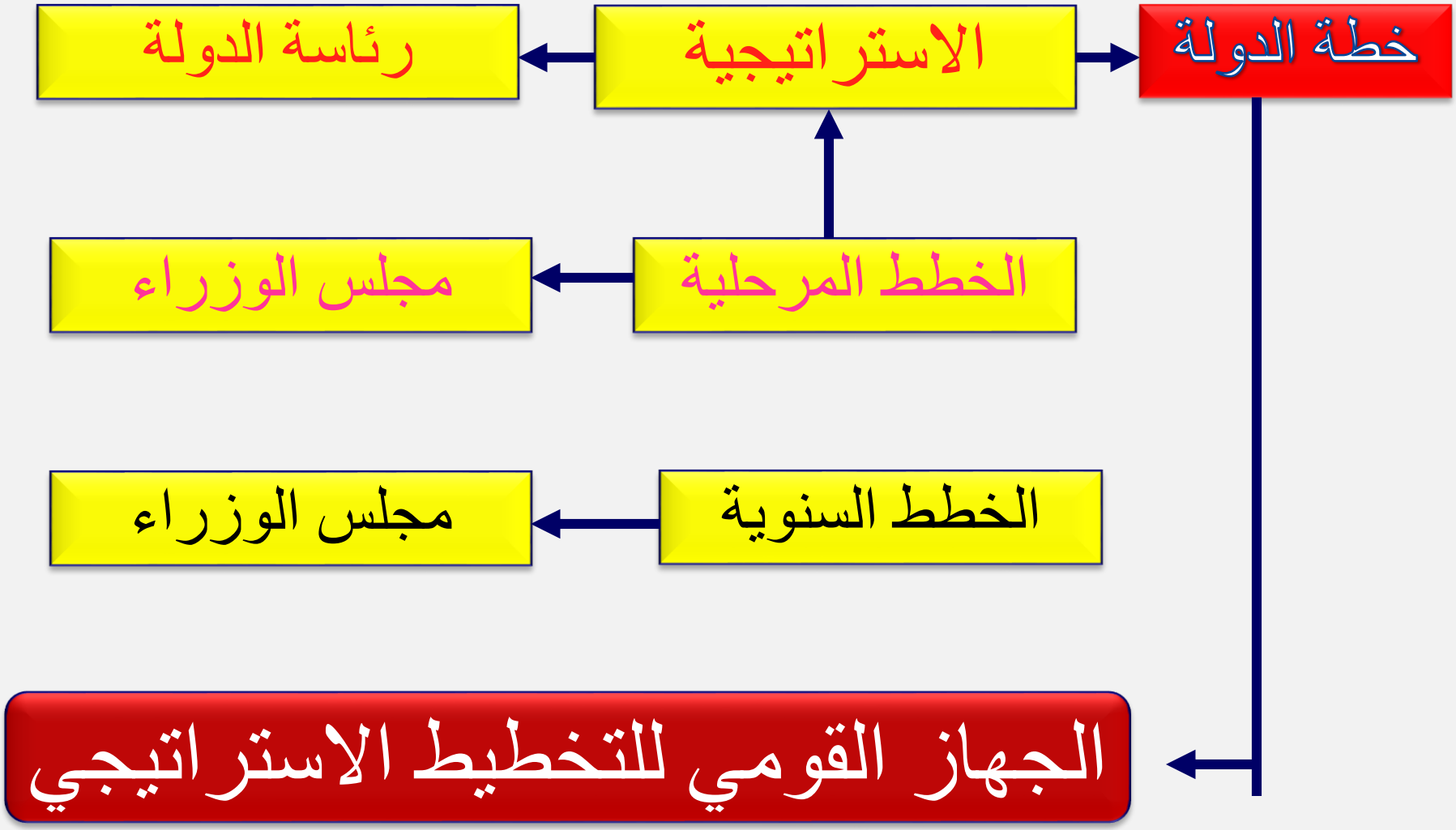
# المصالح الاستراتيجية الوطنية

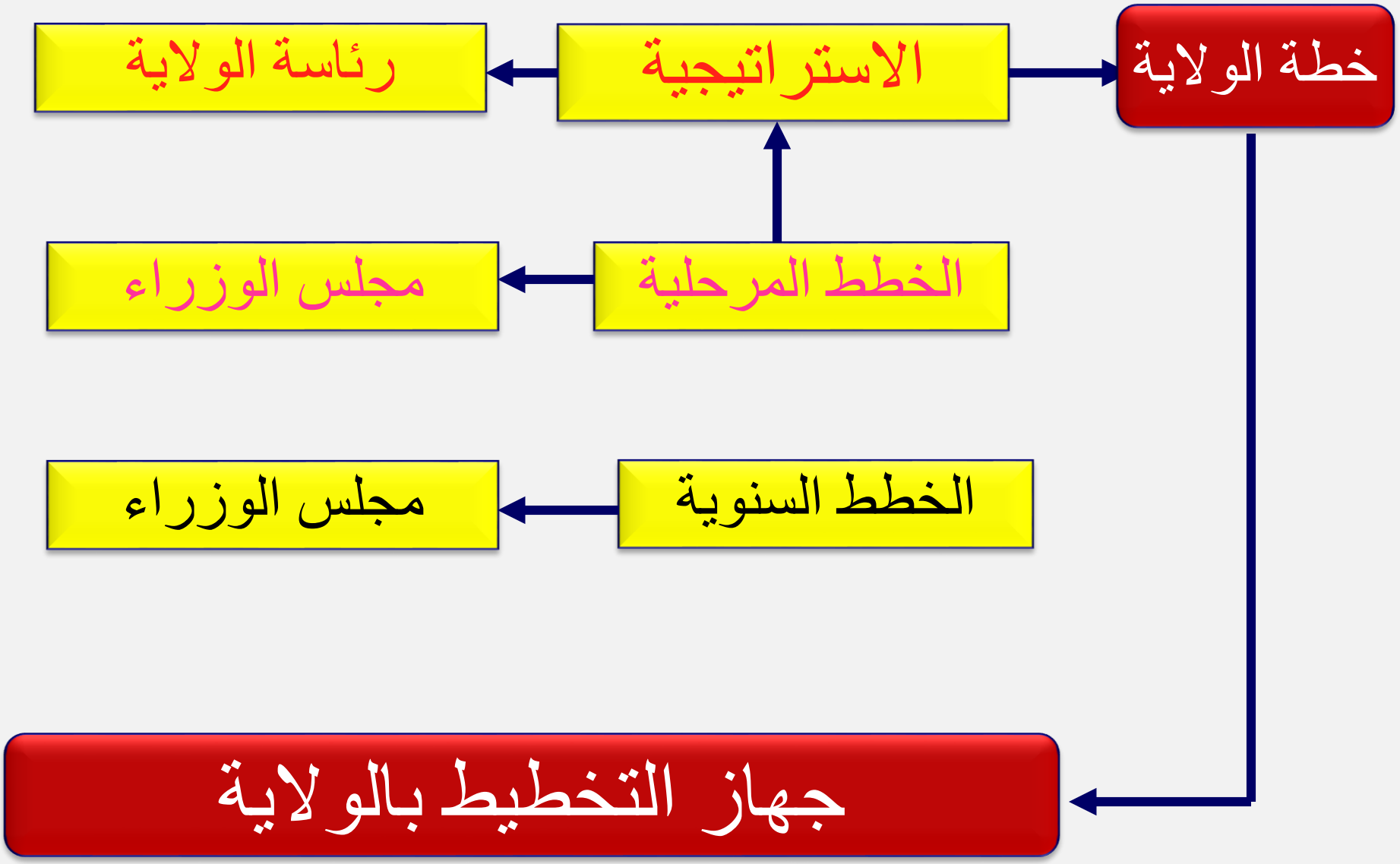
## خطة الدولة

## خطة الحكومة

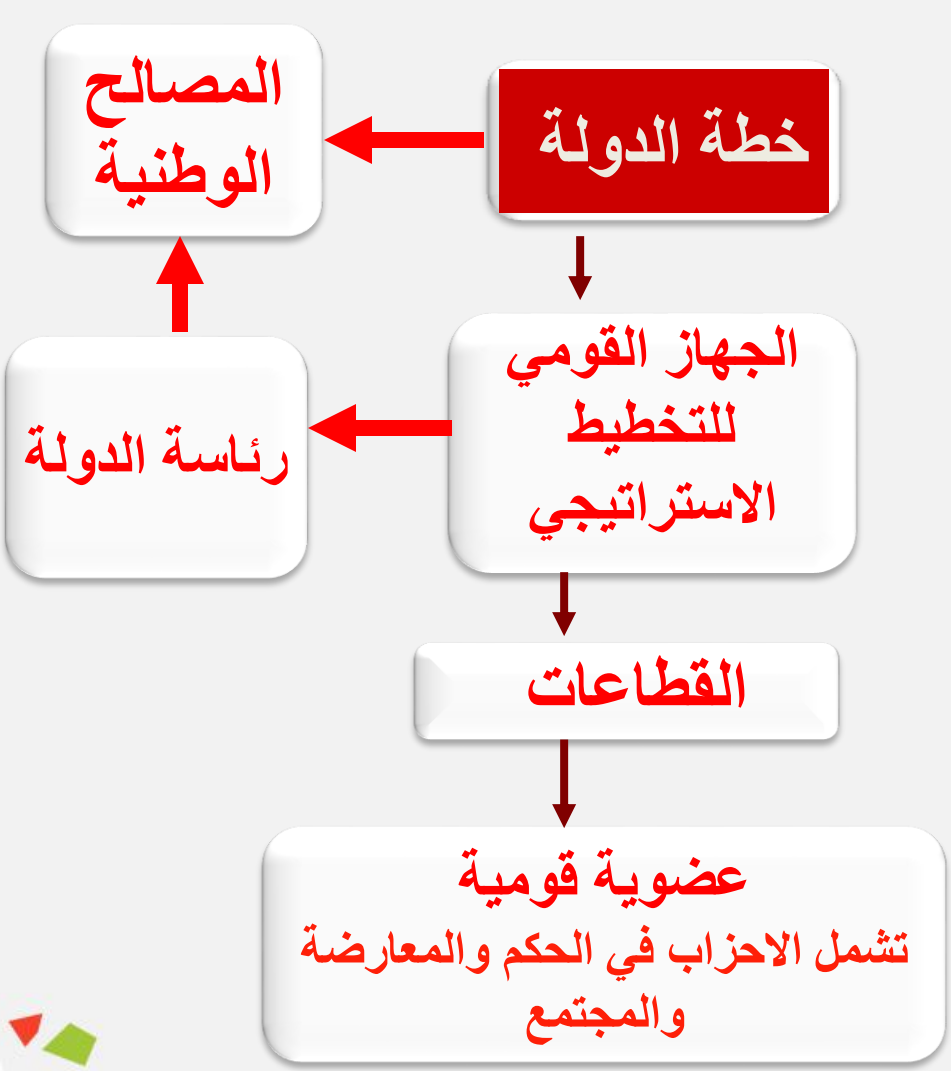
# خطة الولاية

## خطة حكومة الولاية


خطة الدولة
الاستراتيجية
رئاسة الدولة
الخطط المرحلية
مجلس الوزراء
الخطط السنوية
مجلس الوزراء
الجهاز القومي للتخطيط الاستراتيجي


خطة الولاية
الاستراتيجية
رئاسة الولاية
الخطط المرحلية
مجلس الوزراء
الخطط السنوية
مجلس الوزراء
جهاز التخطيط بالولاية

# خطة الحكومة و خطة الدولة

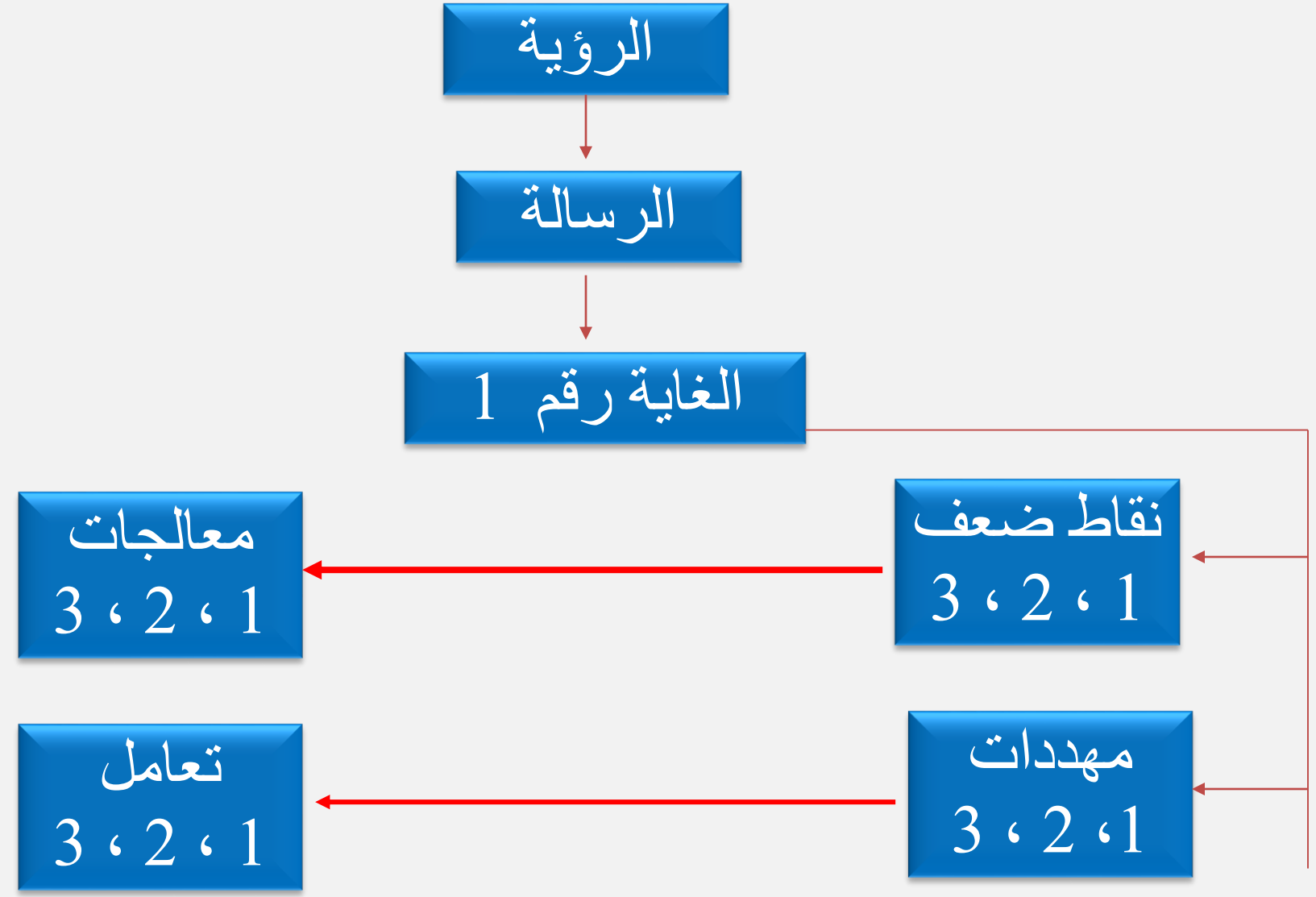



emnsp.org

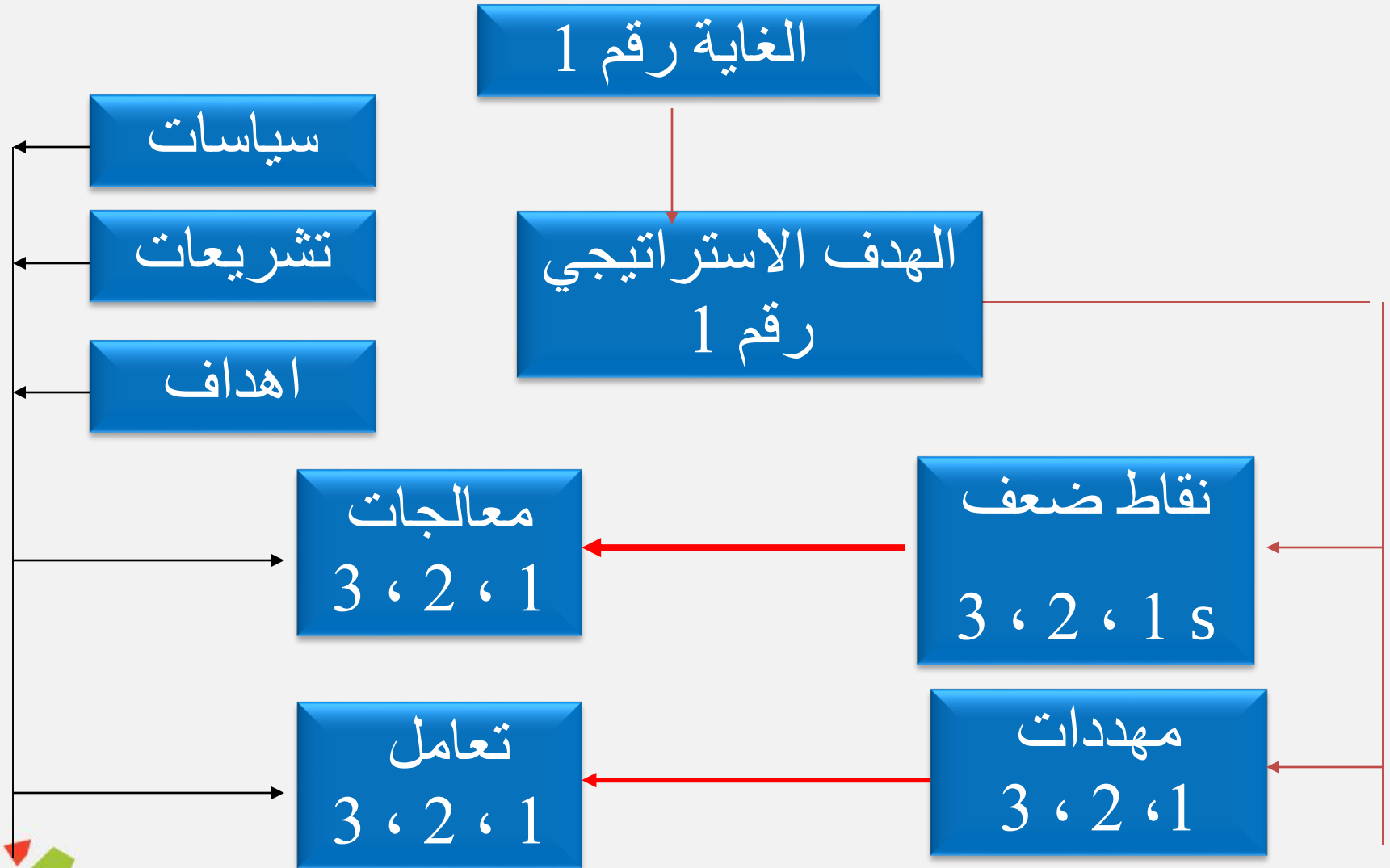
# خارطة المسار الاستراتيجي

# Strategic Road map

# نموذج مبسط لخارطة المسار الاستراتيجي

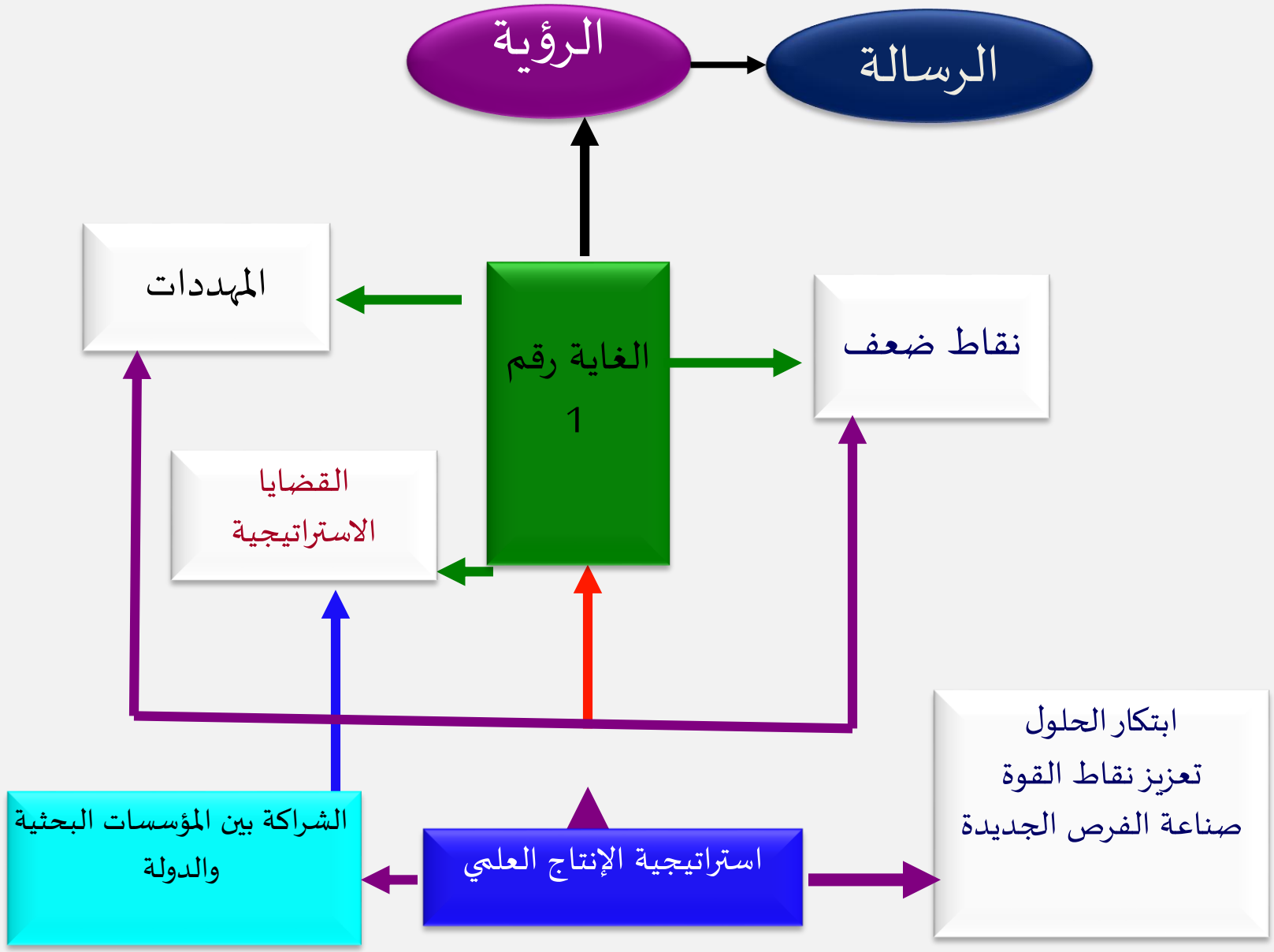


# Strategic Road Map



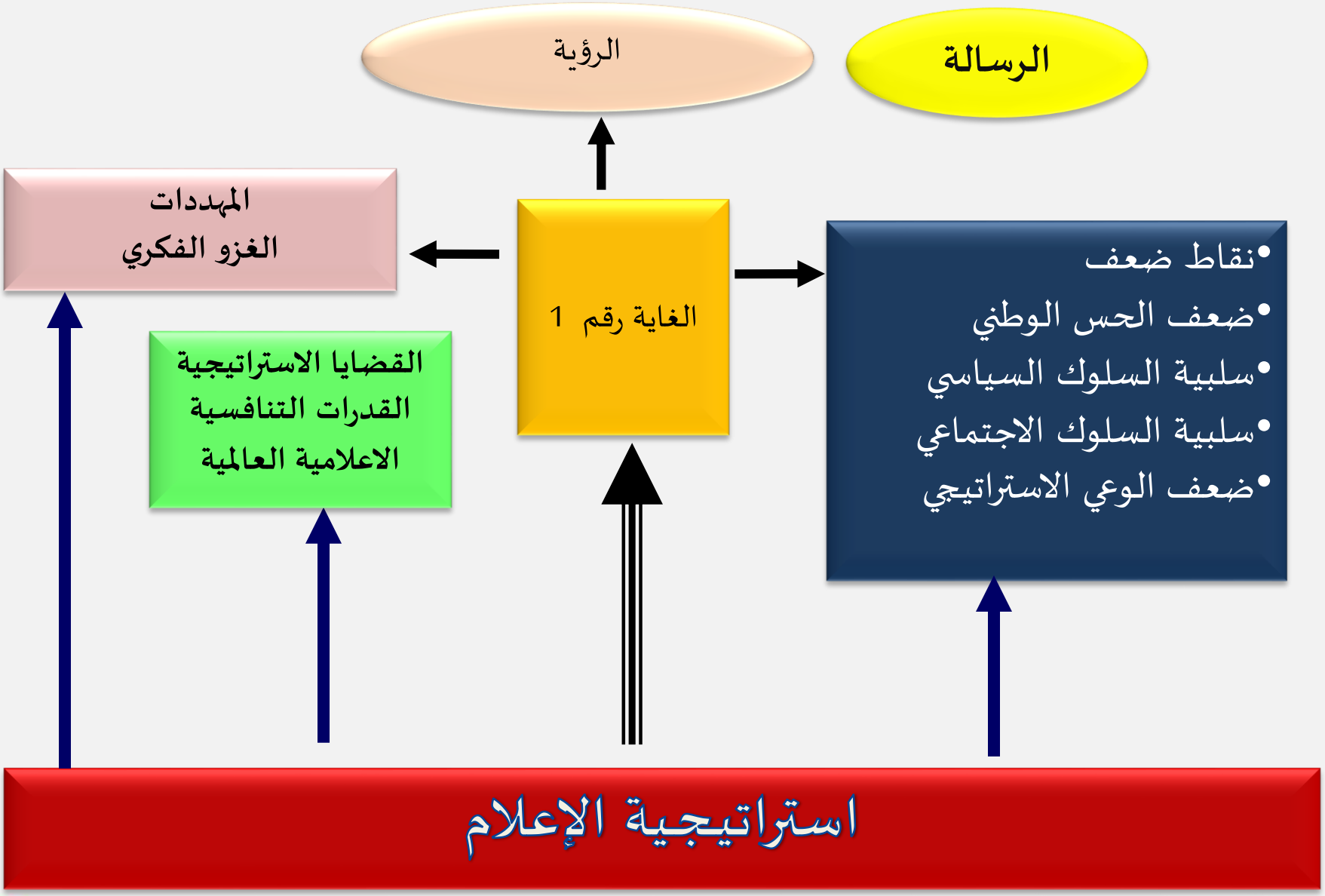
# تكامل التخطيط الاستراتيجي القومي

التخطيط الاستراتيجي نشاط متكامل ، حيث يتم من خلال التحليل الاستراتيجي تحديد المصالح الوطنية وتحديد كافة المهددات ونقاط الضعف والقضايا الاستراتيجة التي تعوق او تؤثر في تحقيق تلك المصالح ، وبناء عليه تنطلق الاستراتيجيات الفرعية على خلفية تلك القضايا الاستراتيجية والمهددات وغيرها مما هو مطلوب استيفاؤه من اجل تحقيق المصالح الوطنية ، على هذا نجد ان المفاهيم الاستراتيجية المتخصصة تحقق هذا التكامل .



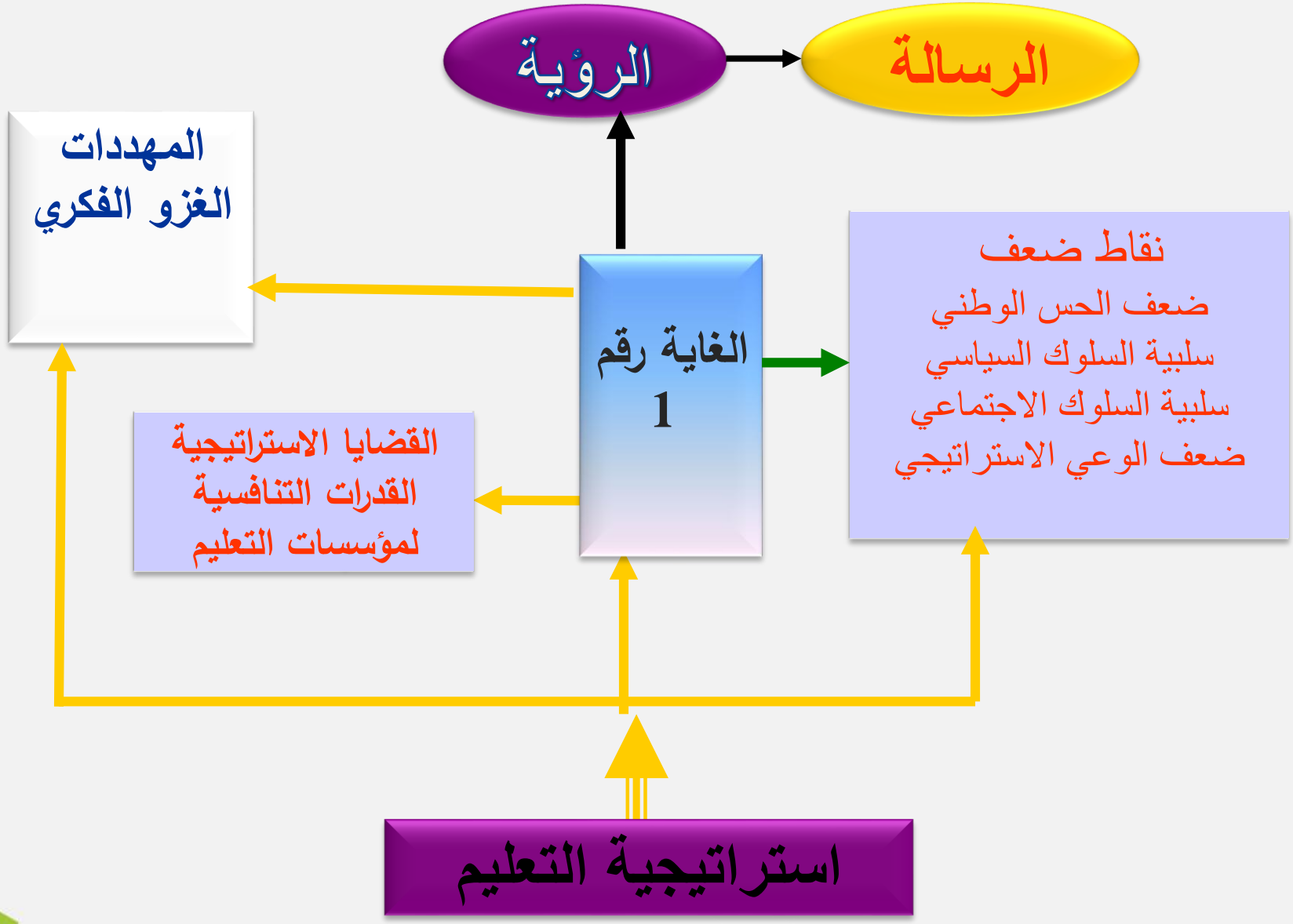



E-mail:
abusalih@conultant.com






E-mail : abusalih@consultant.com




E-mail : abusalih@consultant.com

# رخصة القيادة

# القيادة الإستراتيجية

emnsp.org

# القيادة والإدارة

## القيادة

# النظرة الشاملة للأمور

# القيادة والإدارة

## القيادة

## النظرة المنطقية للاشياء

﴿ قالوا وجدنا آباءنا لها عابدين ﴾

emnsp.org

# القيادة والإدارة

## القيادة

- ✓ محور اهتمامه ينصب في المسار الاستراتيجي
- ✓ لا تشغله الأزمات عن السعي نحو الغايات

# القيادة والإدارة

## القيادة

- القدرة في إقناع والتأثير في الآخرين
- القدرة في تحويل الهدف العام الى هدف شخصي

# القيادة والإدارة

## القيادة

- القدرة على صناعة التحدي .
- القدرة على تشكيل فرق عمل متميزة .
- القدرة في إتاحة المشاركة .
- القدرة في قيادة افراد بميول واهداف وخلفيات مختلفة.

# القيادة والإدارة

## القيادة

### شروط اساسية :

- ✓ التفكير الاستراتيجي .
- ✓ السلوك القيادي ( الوطن أولاً ، السلوك الشخصي ).
- ✓ الثقة بالنفس .
- ✓ الحزم .

# القيادة والإدارة

## الإدارة

- ✓ الاهتمام بالتفاصيل .

# القيادة والإدارة

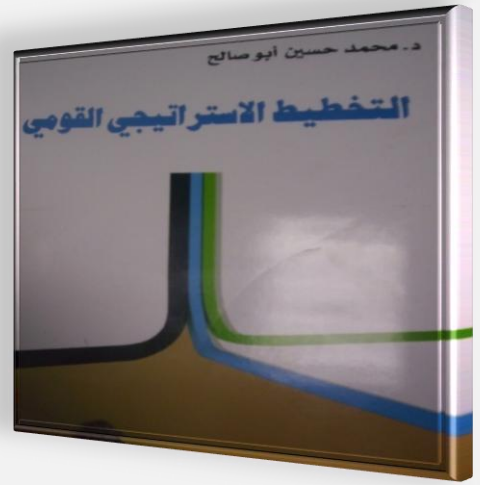
## الإدارة

- ✓الاهتمام بتنفيذ الخطط على الارض .

( الارتباط بين الاستراتيجية وخطط العمليات)

- ✓الجودة ، التكلفة ، الزمن .

# المرجع لهذه المادة




أ.د محمد حسين أبوصالح

كتاب التخطيط
الإستراتيجي القومي

النسخة الورقية : الدار السودانية للكتب ، شارع البلدية الخرطوم
النسخة الإلكترونية ( عربية وإنجليزية : www.iktab.com)


E-mail : abusalih@consultant.com

دبلوم
التخطيط الاستراتيجي القومي
WWW.STRATEGY.SD
WWW.EMNSP.ORG

# شكراً

دبلوم

التخطيط الاستراتيجي القومي